



Voice of Academia

Academic Series of Universiti Teknologi MARA Kedah



UNIVERSITI
TEKNOLOGI
MARA

University Publication Centre (UPENA)

Economics, Business & Finance

Warranty and its Effect towards Customer Satisfaction in Malaysia's Electronic Industry

Mohd. Rizaimy Shaharudin
Maznah Wan Omar
Anita Abu Hassan
Azyyati Anuar

Stock Market Volatility and Exchange Rate Regime in Malaysia : A Preliminary Analysis

Noor Zahirah Mohd Sidek
Norridzwan Abidin
Azli Umar

Product Quality Dimension Ranking: The Preference of National Motorcycle Brand Customers

Anita Abu Hassan
Mohd Rizaimy Shaharudin

Exploring Young Consumers' Purchase Intention towards Foreign Brands

Etty Harniza Harun
Nor Hidayah Abdullah

Penyesuaian Semula Repatriat untuk Kembali Bekerja di Tanah Air

Mahazir Ismail

Law

The position of a Child Offender under the Laws of Preventive Detention in Malaysia

Sarirah Che Ros
Irma Kamarudin

Surrogate Mother Makes Money by Making Baby: Do We Need a Clear Law on this?

Irma Kamarudin
Sarirah Che Ros

Prosedur Perbicaraan Kes Jenayah Kanak-kanak di Mahkamah Tinggi

Sarirah Che Ros

Education

Combating Plagiarism in the Classroom

Wong Soon Heng
Ho Chui Chui

Development of New Curriculum for Bachelor's Degree in Sustainable Design

Shahriman Zainal Abidin
Muhammad Fauzi Zainuddin
Hasnul Azwan Azizan

Revisiting Thinking Curriculum

Bawani Selvaraj

Hubungan antara Tahap Komitmen Guru Terhadap Organisasi dan Gaya Kepimpinan Guru Besar

Law Kuan Poh
Law Kuan Kheng

Others

*Design Through Research: Handpicking Tools
Case Study as Facilitator to Collaborative
Product Development*

*Azmir Mamat Nawi
Wan Zaiyana Mohd Yusof*

*Barisan Nasional di Ruang Maya: Isu-isu
Berbangkit di Facebook Menjelang Pilihanraya
Umum ke - 13*

*Badrul Azmier Mohamed@ Bakar
Azni Syafena Andin Salamah
Mujibu Abd. Muis
Mahazril 'Aini Yaacob
Nur Zafifa Kamarunzaman
Zaliha Hj. Hussin*

*Ibn Al-Athir Al-Jazari dan Sumbangannya
dalam Ilmu Gharib Al-Hadith*

*Siti Aisyah Yusof
Muhammad Saiful Islami Mohd
Taher*

ACADEMIC SERIES COMMITTEE UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA KEDAH

Editor-in-Chief

Noor Zahirah Mohd Sidek (Dr.)
Aishah Musa

Advisory Board

Aishah Musa	Suhardi Wan Mansor
Dahlia Ibrahim	Syakirah Mohamed
Daing Maruak Sadek	Syed Mohammed Alhady Syed Ahmad Alhady
Junaida Ismail	Prof. Madya Wan Faizah Wan Abdullah
Mahadir Ladisma	Prof. Madya Wan Zulkipli Wan Salleh
Mohd Rizaimy Shaharudin	Wong Soon Heng
Nizar Nazrin	Zanariah Idrus
Sarirah Che Ros	Graphic
	Asrol Hasan

Special Tasks

Aishah Musa	Sharina Saad
Bawani Selvaraj	Siti Ajar Ikhsan (USM)
Ho Chui Chui	Suzana Muhammad (Dr., USM)
Nurazila Abdul Aziz	Syazliyat Ibrahim
Rita Maria Dourado	

Review Board

Abdul Ghani Abdullah (Assoc. Prof. Dr.)	Mohd. Asmadi Yakob (Dr.)
Universiti Sains Malaysia	Universiti Teknologi MARA
Ahmad Azman Mokhtar (Dr.)	Norzaidi Mohd Daud (Assoc. Prof. Dr.)
Universiti Teknologi MARA	Universiti Teknologi MARA
Anita Abdul Rahim (Dr.)	Shahriman Zainal Abidin (Dr.)
Universiti Kebangsaan Malaysia	Universiti Teknologi MARA
Che Thalbi Md. Ismail (Dr.)	Shahrina Md. Nordin (Assoc. Prof. Dr.)
Universiti Utara Malaysia	Universiti Teknologi Petronas
Ferry Jie (Dr.)	Sivamurugan Pandian (Assoc. Prof. Dr.)
Royal Melbourne Institute of Technology, Australia	Universiti Sains Malaysia
Jamaludin Akbar (Dr.)	Siti Suhaily Surip
Universiti Teknologi MARA	Universiti Sains Malaysia
Mahazir Ismail (Dr.)	Zarina Mustafa (Dr.)
Universiti Teknologi MARA	Universiti Sains Malaysia

Copyright © 2011 by the Universiti Teknologi MARA, Kedah

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission, in writing, from the publisher.

© Voice of Academia is jointly published by the Universiti Teknologi MARA, Kedah and Pusat Penerbitan Universiti (UPENA), Universiti Teknologi MARA Malaysia, Shah Alam, Selangor.

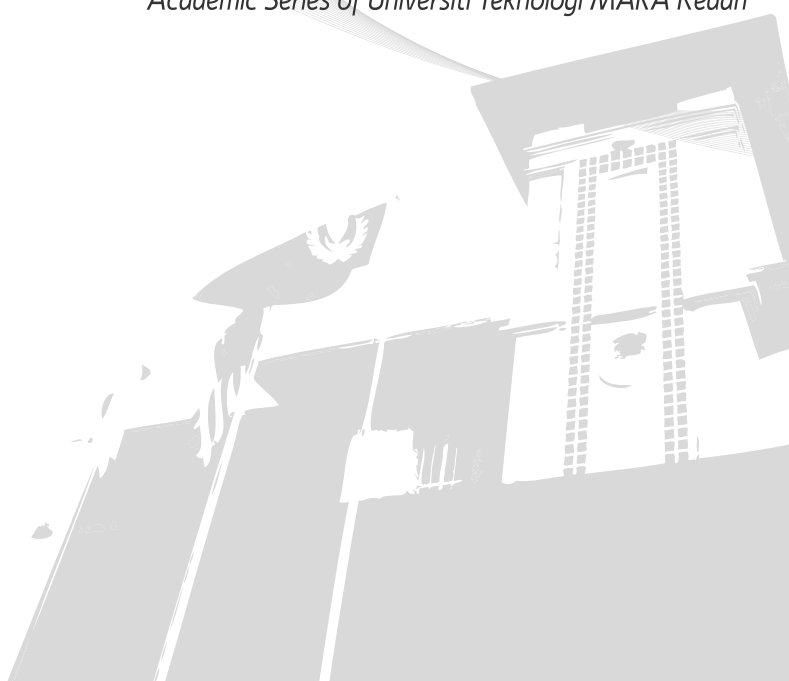
The views, opinions and technical recommendations expressed by the contributors and authors are entirely their own and do not necessarily reflect the views of the editors, the Faculty or the University.

CONTENTS	PAGE
 <i>Economics, Business & Finance</i> <hr/>	
Warranty and its Effect towards Customer Satisfaction in Malaysia's Electronic Industry	1
Stock Market Volatility and Exchange Rate Regime in Malaysia : A Preliminary Analysis	17
Product Quality Dimension Ranking: The Preference of National Motorcycle Brand Customers	31
Exploring Young Consumers' Purchase Intention towards Foreign Brands	39
Penyesuaian Semula Repatriat untuk Kembali Bekerja di Tanah Air	57
 <i>Law</i> <hr/>	
The position of a Child Offender under the Laws of Preventive Detention in Malaysia	83
Surrogate Mother Makes Money by Making Baby: Do We Need a Clear Law on this?	95
Prosedur Perbicaraan Kes Jenayah Kanak-kanak di Mahkamah Tinggi	109
 <i>Education</i> <hr/>	
Combating Plagiarism in the Classroom	125
Development of New Curriculum for Bachelor's Degree in Sustainable Design	135
Revisiting Thinking Curriculum	153
Hubungan antara Tahap Komitmen Guru Terhadap Organisasi dan Gaya Kepimpinan Guru Besar	161
 <i>Others</i> <hr/>	
Design Through Research: Handpicking Tools Case Study as Facilitator to Collaborative Product Development	181
Barisan Nasional di Ruang Maya: Isu-isu Berbangkit di Facebook Menjelang Pilihanraya Umum ke - 13	191
Ibn Al-Athir Al-Jazari dan Sumbangannya dalam Ilmu Gharib Al-Hadith	205



Voice of Academia

Academic Series of Universiti Teknologi MARA Kedah





Voice of Academia

Academic Series of Universiti Teknologi MARA Kedah



Penyesuaian Semula Repatriat untuk Kembali Bekerja di Tanah Air

Mahazir Ismail, PhD

Faculty of Business and Management
Universiti Teknologi MARA
PO Box 187, 08400 Merbok, Kedah
Tel: +0604 4562447
E-mail: mahazir@kedah.uitm.edu.my

ABSTRAK

Kajian ini mempunyai objektif menghasilkan satu kerangka kerja penyesuaian semula repatriat yang pulang ke tanah air dan membentangkan hipotesis untuk kegunaan penyelidikan masa hadapan. Terdapat banyak pembolehubah yang berkaitan dengan penyesuaian semula terhadap repatriat. Kajian konseptual ini akan hanya menekankan aspek pekerjaan di kalangan repatriate untuk kembali menyesuaikan diri bekerja di tanah air. Hasil kajian ini menekankan yang repatriat harus pertimbangkan kejayaan apabila pulang ke negara asal sebagai salah satu syarat untuk mereka berjaya dalam karier mereka.

Kata kunci: Repatriat, Kembali ke Tanah Air, Penyesuaian semula

1. Pengenalan

Syarikat-syarikat memandang kepada kebolehan mengurus dan kepakaran skil teknikal sebagai kriteria utama semasa memilih calon pekerja luar untuk memikul tugas-tugas antarabangsa dan mengharapkan calon ekspatriat yang di hantar keluar tersebut dapat mengadaptasi dan menyesuaikan diri mereka dengan suasana kerja yang baru dan menjalani suasana kehidupan yang berjaya (Tung, 1988). Tetapi bagaimana dengan kemahiran-kemahiran yang diperlukan oleh ekspatriat yang dihantar keluar negara apabila mereka bukan lagi ekspatriat yang dihantar keluar tetapi merupakan repatriat yang akan kembali dan pulang ke tanah air?

Penghantaran pulang ekspatriat (repatriation) adalah satu keadaan dimana pekerja-pekerja pulang ke tanah air mereka. Ia adalah bertentangan dengan penghantaran pekerja keluar (expatriation). Ianya merupakan dan melibatkan pergerakan dimana ekspatriat yang dihantar dari tugas-tugas antarabangsa dihantar pulang ke tanah air mereka. Terdapat beberapa sebab mengapa ekspatriat yang dihantar keluar negara kembali ke tanah air mereka. Sebagai contohnya, tugas-tugas antarabangsa telahpun selesai, ekspatriat mahukan anak-anak mereka mendapatkan pendidikan di tanah air mereka sendiri, tidak gembira dengan tugas diluar negara atau gagal dalam melaksanakan tugas antarabangsa.

Klaff (2002) memberikan alasan bahawa ekspatriat yang kembali pulang negara ke tanah air biasanya akan berhenti atau tidak lagi bekerja dalam masa dua tahun setelah dihantar pulang oleh kerana tidak ada peluang kerjaya tersedia bagi mereka lagi. Tambahan lagi, mereka tidak menggunakan kemahiran-kemahiran yang diperolehi dari luar negara atau sudah menjadi kebiasaan mereka terhadap hak layanan istimewa di luar negara dan mereka merasa tercabar berbanding dengan suasana kerja di negara asal mereka bekerja dahulu. Setelah mereka mengalami suasana kerja yang baik dan sokongan dari negara luar suatu ketika dahulu, pekerja yang telah kembali pulang sering mengalami kekecewaan dengan tanah air mereka terutamanya dari segi sokongan dan pembaikan terhadap suasana kerja.

2. Pernyataan Masalah

Syarikat-syarikat perlu membangunkan program pembangunan ekspatriat yang kembali pulang untuk membolehkan mereka yang dihantar pulang ke negara asal kembali ke posisi asal dalam syarikat. Menurut Valerie (1997) 20 peratus pengurus-pengurus yang dihantar ke luar negara, telah meninggalkan syarikat-syarikat mereka setelah dihantar pulang dari tugas-tugas di luar negara dalam tempoh masa setahun manakala 50 peratus daripada mereka berhenti kerja dalam masa tiga tahun. Stroh, Gregersen dan Black (1998) memberikan alasan yang pengurus-pengurus yang kembali ke syarikat asal dan komuniti asal mempunyai kebarangkalian yang besar untuk berhenti kerja dan mencari pekerjaan lain. Black dan Gragersen (1999) mendapati bahawa isu yang merupakan masalah yang terbesar ialah 25 peratus dari repatriat yang dihantar keluar negara yang telah menamatkan tugas-tugas di luar negara akan meninggalkan syarikat tersebut dalam tempoh masa setahun setelah dihantar pulang. Kadar pusingan ganti menin-

gkat dua kali ganda berbanding dengan pengurus-pengurus yang tidak dihantar ke luar negara (Black & Gragersen, 1999).

Di Jepun, seorang yang dihantar pulang setelah beberapa lama bekerja di luar negara akan dilabel secara negatif dan disebut "kokusaijin" yang bermaksud seorang antarabangsa (Hurn, 1999) yang memberikan implikasi kepada nilai orang Jepun yang mana nilai mereka itu telah dicalar oleh pengalaman mereka sewaktu berada di luar negara.

Ekspatriat yang dihantar ke luar negara dan kembali melakukan tugas untuk sesebuah syarikat atau organisasi, kebanyakannya tidak tahu apa yang telah mereka capai selama beberapa tahun di luar negara dan mereka juga tidak tahu bagaimana mengaplikasikan pengetahuan antara-bangsa dengan cara yang sesuai (Solomon, 1995). Repatriat yang telah kembali juga perlu mencari posisi yang sesuai bagi diri mereka di dalam organisasi atau syarikat sama seperti yang telah dijawab dalam posisi sementara sewaktu berada di luar negara ataupun mendapatkan posisi yang lebih rendah berbanding dari apa yang mereka jawat sewaktu berada di luar negara. (Stroh et al., 1998)

Kepulangan ekspatriat adalah sangat jelas dari bentuk penempatan semula yang lain. Mereka akan menghadapi pelbagai kesusahan apabila mereka kembali. Walaupun terdapatnya pengiktirafan yang semakin bertambah kepada kejayaan pengurusan ekspatriat yang dihantar keluar negara namun penghantaran pulang ekspatriat terus menjadi punca kekecewaan yang besar kepada ramai pengurus-pengurus sumber manusia dan ekspatriat yang dihantar keluar negara (Paik, Segaud, & Malinowski, 2000). Ramai repatriate mendapati taraf hidup mereka selalunya semakin merosot dan majikan mereka selalunya kurang menghargai pengetahuan yang mereka perolehi di luar negara. Tanpa penggunaan kemahiran yang jelas sekembalinya ekspatriat ini dari luar negara, mereka selalunya mengalami jalan buntu ke mana hala lagi yang hendak di tuju. Tugas baru di tanah air mereka, secara amnya tidak memberikan mereka tanggungjawab yang sama seperti yang diberikan kepada mereka sewaktu di luar negara. Mereka juga tidak mempunyai kebebasan dan tidak dihormati sepertimana yang mereka nikmati sewaktu berada di luar negara. Kekurangan dari segi komunikasi dan cuma menjadi pengurus pertengahan menghadkan peluang untuk pertumbuhan kerjaya.

Kembali ke negara asal merupakan suatu beban kepada seluruh ahli keluarga. Fish dan Wood (1997) mengenalpasti kurangnya penyelarasan suami isteri sebagai suatu faktor kritikal di mana Stephen dan Black (1997) mencadangkan 16 peratus hingga 40 peratus kegagalan ekspatriat merupakan kegagalan kepada suami atau isteri menyesuaikan diri dengan keadaan baru.

Apabila telah diputuskan bahawa ekspatriat akan kembali pulang ke tanah air, ini adalah merujuk kepada perpindahan peribadi serta memutuskan perhubungan dengan rakan-rakan sekerja dan rakan-rakan yang lain. Ini memberikan kesan kepada suami atau isteri, dimana mereka perlu memutuskan perhubungan dengan rakan-rakan dan terpaksa meletak jawatan dari pekerjaan mereka. Lineham dan Scullion (2002) menegaskan bahawa penyelarasan semula kepada budaya di tempat sendiri dapat dibandingkan dengan tahap tekanan apabila menyesuaikan dengan budaya luar. Pasangan kepada ekspatriat juga menghadapi cabaran dan tekanan dalam proses penyesuaian semula kepada suasana baru seperti tiada lagi pekerjaan dan kesukaran untuk mencari kerjaya yang sama seperti pekerjaan yang mereka lakukan sewaktu berada di luar negara. Gregersen dan Stroh (1997) menegaskan bahawa sewaktu di luar negara, waktu di negara asal, pembaharuan budaya, status sosial dan keadaan perumahan adalah berhubung secara signifikan dengan penyesuaian semula pasangan pekerja yang dihantar pulang dengan negara asal mereka.

Anak-anak ekspatriat mungkin mendapati mereka juga memerlukan penyesuaian dalam mengadaptasi dengan suasana baru. Dowling, Welch dan E. Schuler (1999) menulis bahawa adalah suatu yang normal bagi anak-anak mereka sukar menyesuaikan diri dengan suasana baru. Sistem pendidikan di tanah air juga adalah tidak sama dengan sekolah antarabangsa. Rakan-rakan kepada anak-anak mereka juga akan bertukar yang mana akan mengakibatkan kerisauan dan kebimbangan bagi anak-anak dan remaja untuk menyesuaikan diri mereka.

3. Penyesuaian Semula ke Negara Asal

Banyak syarikat-syarikat besar antarabangsa lebih cenderung menjangkakan bahawa “pulang ke rumah” sebagai sesuatu yang mudah. Ini bukannya satu kejadian di mana ahli keluarga orang-orang yang kembali ke tanah airnya terpaksa mengukuhkan diri mereka semula dengan keadaan baru

setelah ditinggalkan pada satu jangka masa yang agak lama. Mereka sekali lagi boleh mencari identiti diri mereka melalui satu putaran atau kejutan budaya. Kesemua ini terutamanya, mungkin susah untuk dijangka kerana ia adalah tempat sendiri dan secara logiknya ia sepatutnya mudah untuk mengukuhkan semula kehidupan seseorang. Adler (1991), Gregerson (1992) dan Hunt dan Bolon (1998) bersetuju dengan penyesuaian semula ke Negara lain merupakan sesuatu yang lebih mudah berbanding penyesuaian sewaktu kembali ke tanah air.

Penulis boleh mengaitkan sesuatu proses atau penghantaran pulang ke Negara asalnya kepada Teori Lengkungan- U atau Penyesuaian atau lebih dikenali sebagai lengkungan pengkulturan oleh Hofstede (1991, p. 210). Walaupun lengkungan pengkulturan digunakan pada proses bermastautin di luar Negara, penulis membantah tentang lengkungan pengkulturan itu yang juga secara logiknya digunakan ke atas penghantaran pulang (orang) ke Negara lainnya. Terdapat 4 Peringkat atau penyesuaian, iaitu kerian/ bulan madu, kejutan budaya, pengkulturan/ penyesuaian dan stabil/ penguasaan penuh. Penulis mencadangkan bahawa ekspatriat yang kembali pulang ke tanah airnya juga akan mengalami 4 peringkat ini bagi menyesuaikan semula diri mereka.

3.1 Teori Penyesuaian lengkungan-U

Teori ini menerangkan tentang fasa bagi penyesuaian untuk orang yang bermastautin di luar Negara mengikut masa iaitu Teori penyesuaian lengkungan-U. Teori ini menegaskan tentang peringkat-peringkat penyesuaian bagi seseorang yang bermastautin di luar negara. Teori ini digunakan dengan lebih konsisten sebagai satu perspektif berdasarkan teori pada kajian rentas-budaya. Contohnya, (Black & Mendenhall, 1991).

Teori tersebut menunjukkan 4 Peringkat Penyesuaian, iaitu:

- Peringkat Bulan Madu
- Peringkat Kejutan Budaya/ Pembebasan
- Peringkat Penyesuaian
- Peringkat Penguasaan Penuh

Semasa peringkat bulan madu, orang-orang yang dihantar pulang ke tanah airnya pada kebiasaannya seronok dengan segala perkara baru dan menarik yang terdapat di negara sendiri. Pada peringkat ini, perasaan untuk menjadi

pelancong di negara sendiri tidak dapat dielakkan. Ia boleh berlaku dalam tempoh 2 minggu ke beberapa bulan pertama sehingga peringkat kejutan budaya/ pembebasan mengganggu.

Ini merupakan satu peringkat di mana orang-orang yang dihantar pulang ke tanah airnya mula berasa tidak senang atau tidak selesa dengan kehidupan harian mereka. Peringkat ini memerlukan keupayaan maklum balas yang cukup. Sesetengah menganggap peringkat ini sangat susah dan mereka tidak mampu meneruskannya sehingga ke peringkat lain, tetapi bagi yang mampu pada peringkat ini akan maju ke peringkat penyesuaian. Peringkat penyesuaian adalah masa dimana repatriate yang kembali ke tanah air berasa selesa dan mulai menerima budaya baru; mereka juga semakin mampu berfungsi secara efektif di samping beberapa gangguan. Peringkat terakhir adalah peringkat penguasaan penuh dimana ekspatriat yang kembali ke tanah airnya memiliki keupayaan untuk bertindak dan hidup sempurna. Melalui penyampaian dan perbincangan mengenai Teori penyesuaian lengkungan-U, tidak ada sebabnya untuk tidak menganggap bahawa peringkat-peringkat tersebut juga boleh digunakan bagi ekspatriat yang kembali pulang ke Negara asalnya yang mengikut cara ini atau penyesuaian terhadap Negara asal mereka. Jadi, orang-orang yang kembalipulang ke negara asal akan menghadapi beberapa kesukaran untuk menyesuaikan diri semula di negara asal mereka setelah dipindahkan untuk beberapa lama di Negara tuan rumah.

3.2 Gandaan Lengkungan-lengkungan-U

Penulis membantah yang terdapat lebih daripada satu lengkungan-U yang akan terjadi semasa kejutan budaya dan peringkat penyesuaian, iaitu kewujudan rangkaian atau gandaan lengkungan-U. Suami isteri dan anak-anak yang berpindah ke tanah air akan menghadapi sedikit kesusahan untuk menyesuaikan diri semula di tanah air mereka. Kesusahan dan cabaran mungkin tidak akan mencabar mereka pada satu masa sahaja. Hari yang bersilih ganti, sudah pasti mereka akan berasa rendah diri dan susah sewaktu proses penyesuaian. Penulis mengenalpasti yang proses ini akan terus berlaku untuk beberapa lama sehingga mereka menerima kenyataan yang mereka terpaksa meneruskan hidup sebaik mungkin. Hofstede (1991, p. 211) menambah bahawa repatriate yang berhijrah tetapi telah kembali ke tanah air, adakalanya berasa yang mereka tidak sesuai lagi di tanah air sendiri dan berhijrah semula, kali ini untuk kebaikan. Hofstede (1991, p.

210) menjelaskan lagi di mana asas pemikiran yang stabil, iaitu peringkat keempat bagi lengkungan pengkulturan, perasaan seseorang akan kekal negative atau baik seperti sebelumnya ataupun lebih baik.

3. Rangka Dasar Repatriasi dari kajian sebelumnya

Black, Mendenhall dan Gregersen (1992) berpendapat yang proses menghantar semula pekerja ke negara asal dibahagikan kepada 2 kategori iaitu ramalan penyesuaian dan penyesuaian dalam negara. Ramalan penyesuaian bermaksud tanggapan terhadap kerja, interaksi dengan yang lain dan berurusan dengan persekitaran serta mengandungi pembolehubah individu, pembolehubah kerja, pembolehubah organisasi dan pembolehubah bukan kerja.

Penyesuaian Kerja dalam Negara

1. Kerja
2. Interaksi
3. Umum

Pembolehubah Kerja

1. Penjelasan Peranan
2. Peranan bebas
3. Konflik peranan

Pembolehubah Organisasi

1. Latihan selepas ketibaan
2. Karier bagi penghantaran semula pekerja ke negara asal
3. Objektif/ polisi

Pembolehubah Bukan-kerja

1. Status Sosial
2. Keadaan perumahan
3. Penyesuaian pasangan

Pembolehubah individu

1. Keperluan kawalan
2. Penghantaran pekerja ke luar negara
3. Penyesuaian
4. Penyesuaian dalam negara
5. Kategori pembolehubah

6. Ramal/ kawalan sikap
7. Aspek2
8. Proses asas

Pembolehubah individu

1. Masa di luar negara
2. Melawat negara asal

Pembolehubah kerja

1. Tugas yang saling bergantung di antara satu sama lain

Pembolehubah Organisasi

1. Penaja
2. Latihan asas yang diberikan setelah tiba di negara asal
3. kekerapan komunikasi
4. Pembolehubah yang bukan berkaitan dengan kerja
5. Perbezaan budaya

Kesemua pemboleh ubah tersebut mempengaruhi penyesuaian repatriate yang kembali ke negara asal dimana mereka perlu membiasakan diri semula di negara mereka sendiri selepas tiba dari melaksanakan tugas di luar negara. Perbezaan budaya, cara hidup dan persekitaran di negara luar mengubah diri pekerja tersebut sewaktu tiba dari negara luar. Setelah berjaya menyesuaikan diri di negara luar supaya mereka tidak kelihatan janggal dan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Namun, sedikit sebanyak cara hidup di negara asal kurang dipraktikkan. Maka, apabila mereka pulang semula ke tanahair, mereka mesti mengikut budaya yang telah lama tidak diamalkan untuk berasa selesa di negara sendiri.

Anticipator repatriation Expectation

1. Kerja
2. Interaksi
3. umum

Ramalan penyesuaian

Sumber2 maklumat

Kawalan Jangkaan

Aspek2

Proses asas

Sumber : Black, Mendenhall dan Gregersen (1992)

Pembolehubah individu: Black et al. (1992) menyatakan yang semakin lama seseorang tidak berada di negaranya, semakin banyak perubahan berlaku di organisasi, persekitaran umum dan juga tabiat seseorang. Ketiadaan seseorang di negaranya bagi tempoh yang lama dan banyaknya perubahan yang berlaku akan mengakibatkan tingginya kebarangkalian jangkaan yang tidak tepat berlaku serta menyebabkan penghantaran pulang ekspatriat ke tanah air menjadi sukar.

Pembolehubah Kerja: Tugas-tugas yang saling berhubung di antara satu sama lain mempengaruhi jangkaan yang terlibat. Semakin banyak hubungan diantara satu sama lain diantara pekerja di luar negara dan organisasi di negara asal meningkatkan aliran maklumat melalui rumah, fax, surat dan lain-lain serta menyebabkan jangkaan yang lebih tepat dibuat oleh pekerja di luar negara apabila mereka pulang ke negara asal. Walaubagaimanapun, maklumat itu lebih mempengaruhi suatu jangkaan tentang kerja yang lebih mempengaruhi penyelarasan kerja.

Pembolehubah Organisasi: Penaja atau Penasihat daripada syarikat di negara sendiri sewaktu melaksanakan tugas2 di luar negara yang berfungsi sebagai sumber-sumber maklumat menyebabkan jangkaan kerja seperti diramal oleh pekerja yang pulang ke negara asalnya. Syarikat dapat mengurangkan jangkaan yang tidak tepat dan tidak sah melalui perhubungan kerap diantara syarikat luar negara dan syarikat di dalam negara.

Pembolehubah bukan-kerja: Black et al. (1992) menyatakan perbezaan budaya sebagai tanggapan pembolehubah bukan berkaitan dengan kerja.

Penyesuaian dalam negara membawa maksud kepada kawalan jangkaan dan sikap. Kawalan jangkaan membenarkan individu terbabit mengetahui apa yang dijangkakan terhadap mereka dan apakah ganjaran atau denda yang berkaitan dengan suatu tindakan atau sesuatu sikap. Kejayaan penyesuaian bagi pekerja yang pulang ke negara asal juga melibatkan sikap yang bersesuaian telah ditunjukkan.

Pembolehubah individu: Black et al. (1992) menjelaskan keperluan bagi kawalan atau kepercayaan kawalan dalam diri, dan peyesuaian bagi pekerja yang pulang ke negara asalnya. Jumlah kawalan yang diperlukan oleh seseorang menentukan keupayaan untuk mengawal dan dimana ketinggian kawaln menentukan penyesuaian semula. Tambahan pula, kepercayaan individu terhadap keupayaan diri untuk mengubah beberapa aspek seperti syarikat di negara sendiri, kerja dan negara dapat memberikan kemungkinan besar dalam kejayaan bagi semua elemen terbabit.

Pembolehubah kerja: Penjelasan tentang peranan memberikan kesan terhadap penyesuaian bagi pekerja di negara asal. Apabila seseorang itu tahu apa yang diharapkan daripadanya terhadap kerja itu dan tanggapan terhadap peranan kerja telah diketahui dengan jelas, ia dapat mengurangkan tanggapan tidak benar apabila balik ke negaranya.

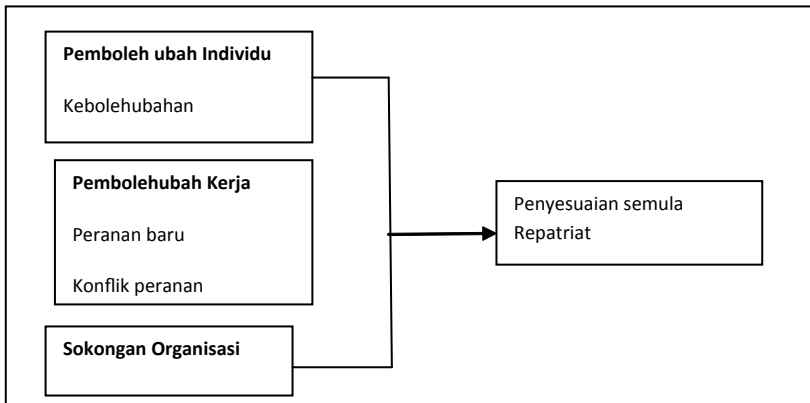
Pembolehubah organisasi: Black et al. (1992) menyatakan yang latihan lanjutan dan orientasi dapat mempengaruhi semua elemen bagi penyesuaian di negara asal jika latihan itu bertujuan untuk menyesuaikan diri terhadap kerja, interaksi dan persekitaran sekeliling.

Pembolehubah bukan kerja: Sepertimana Gregersen & Stroh (1997), Black et al. (1992) menjelaskan tentang kawasan perumahan, status sosial terutamanya perubahan menurun dan penyesuaian pasangan pekerja yang pulang ke negara asal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi semua elemen-elemen penyesuaian pekerja terbabit.

4. Kerangka Teori Kajian

Dalam kajian ini, hanya terdapat satu kerangka kajian kerana penyelidik hanya menumpukan kepada penyesuaian semula bagi ekspatriat yang kembali ke negara asal. Kajian ini adalah berdasarkan kepada model Black, Mendenhall dan Oddou (1991). Model ini diperlukan bagi membantu memahami penyesuaian semula repatriate sewaktu pulang ke tanah air. Dalam model ini yang mempunyai pembolehubah penyesuaian kerja, peyesuaian dengan masyarakat tempatan dan penyesuaian terhadap persekitaran dan juga budaya setempat. (Black & Gergersen, 1991). Model yang baru diwujudkan berdasarkan kepada rangka kerja Black et al. (1991) . Penulis merasakan repatriat yang baru pulang ke tanah air akan mengalami permasalahan yang sama dengan penyesuaian semula teori lengkungan-u,

iaitu repatriat akan berasa gembira apabila kembali ke tanah air. Walaubagaimanapun, fasa dalam teori tersebut menyatakan repatriat akan mendapati terdapat perbezaan yang ketara dia antara tanah air dan pengalaman mereka semasa di luar negara. Tetapi akhirnya repatriat akan berjaya mengadaptasi dan menyesuaikan diri mereka di tanah air sendiri.



Model penyesuaian semula repatriate yang diadaptasi dari Black et al. (1991).

4.1 Pembolehubah Bergantung

Bagi penyesuaian antara budaya, beberapa ilmuwan cuba memberikan maksud yang sebenarnya. Penyesuaian antara budaya bermaksud sejauh mana psikologi seseorang selesai dengan pelbagai aspek di luar negara (Black, 1988; Oberg, 1960). Secara umumnya, penyesuaian antara budaya bererti perubahan yang berlaku pada individu atau kumpulan mengikut persekitaran. Jadi, ekspatriat yang pulang ke tanah air mesti menyesuaikan semula diri mereka dengan tanah air mereka sendiri dan juga akan menghadapi situasi yang sama dalam mengubah dan menyesuaikan diri di negara asalnya. Zhang dan Rentz (1996) membincangkan yang penyesuaian antara budaya dan perubahan antara budaya selalu digunakan silih berganti. Dalam kajian terdahulu, proses penyesuaian semula di negara asal bermaksud keupayaan pekerja di negara asal untuk menghadapi keadaan negara sendiri dengan secukupnya dan selesai (Zhang & Rentz, 1996).

Terdapat perbezaan di antara penyesuaian bagi psikologi dan sosio budaya (Searle & Ward, 1990). Penyesuaian psikologi ialah kesan psikologi

dalam seperti kesihatan mental dan kepuasan sendiri. Penyesuaian sosio-budaya pula ialah kesan psikologi luaran yang menghubungkan individu dengan keadaan baru mereka seperti keupayaan untuk menghadapi masalah harian, terutamanya berkaitan dengan keluarga, kerja dan sekolah (Segall, Dasen, Berry, & Poortinga, 1999).

Dalam kajian yang ada, petunjuk bagi penyesuaian psikologi dan sosio budaya akan disertakan. Selain itu, penyesuaian semula kerja ditambah sebagai dimensi lain bagi penyesuaian semula untuk pekerja yang dihantar semula ke negara asal (Parker & McEvoy, 1993). Jadi, 3 dimensi bagi penyesuaian antara budaya-penyesuaian psikologi ini, penyesuaian semula sosio budaya dan perubahan semula kerja akan digunakan sebagai pembolehubah yang bergantung antara satu sama lain dalam kajian terkini bagi pekerja yang pulang ke negara asalnya. Dengan merujuk kepada dimensi tersebut, kita dapat membuat kesimpulan bahawa untuk pekerja yang pulang ke negara asal menyesuaikan diri semula di negara asal, mereka mestilah berfikir sihat, melaksanakan aktiviti harian dengan sempurna, dan dapat berubah mengikut situasi kerja. Bagi pasangan suami isteri, faktor mempengaruhi mereka termasuklah psikologi yang baik, mental serta daya hidup yang sihat dan perubahan umum. Sementara bagi anak-anak pula adalah penyelarasan dari segi kesihatan dan sosio budaya.

4.2 Pembolehubah Tidak Bergantung Repatriat

Pembolehubah individu: Black et al. (1992) menyatakan yang semakin lama seseorang tidak berada di negaranya, semakin banyak perubahan berlaku di organisasi, persekitaran umum dan juga tabiat seseorang. Ketiadaan seseorang di negaranya bagi tempoh yang lama dan banyaknya perubahan yang berlaku akan mengakibatkan tingginya kebarangkalian jangkaan yang tidak tepat berlaku serta menyebabkan penghantaran pulang pekerja ke negara asal menjadi sukar.

Kebolehubahan (Fleksibiliti) dapat dijelaskan sebagai kecenderungan dan keupayaan untuk mengubah strategi bagi sikap seseorang terhadap perbezaan atau keadaan yang lebih terbatas di budaya asing berbanding dengan ketidakupayaan untuk berbuat begitu serta kecenderungan untuk berdamping dengan strategi sikap yang biasa”. Beberapa ilmuwan menegaskan kepentingan dimensi ini (Arthur & Bennet, 1995; Ruben & Kealey, 1979; Torbion, 1982). Suami / isteri serta anak-anak ekspatriat yang kem-

bali pulang ke tanah air perlulah berubah semasa ditanah air sendiri, terutamanya ketika jangkaan mereka terhadap negara yang terlalu berbeza daripada apa yang mereka ada di negara luar. Elemen dalam kebolehubahan, seperti berupaya untuk belajar daripada kesilapan dan penyesuaian sikap, adalah berkaitan dengan keupayaan untuk belajar menyesuaikan diri dengan tempat-tempat serta pengalaman baru. Ini adalah benar bagi anak-anak mereka yang telah lahir di luar negara dan ditempatkan semula di negara asal mungkin akan menjadi pengalaman pertama berada di tanahair. Menurut Van der Zee dan Van Oudenhoven (2000), kebolehubahan dapat dijelaskan sebagai kecenderungan dan keupayaan strategi bagi sikap seseorang kepada perbezaan atau di keadaan yang lebih terbatas sepanjang di budaya asing bertembung dengan ketidakupayaan untuk berbuat demikian serta keupayaan untuk mendampingi strategi sikap yang biasa. Unsur-unsur dalam kebolehubahan, seperti keupayaan untuk belajar daripada kesilapan dan penyesuaian sikap, adalah berkaitan dengan keupayaan untuk belajar daripadada pengalaman baru. Keupayaan untuk belajar daripada pengalaman baru menjadi kepentingan kritikal kepada keberkesanan bagi pelbagai budaya (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997).

Inisiatif Sosial. Ia dapat dimaksudkan sebagai kecenderungan untuk berdepan dalam budaya berbeza dan menjadi aktif (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000). Beberapa pengkaji telah mengenalpasti kebenaran tentang keupayaan mewujudkan dan mengekalkan hubungan (Hawes & Kealy, 1981; Kets de Vries & Mead, 1991). Ali (2003) bertegas yang kemahiran berkomunikasi dan keupayaan untuk mewujudkan hubungan sesama insan sebagai unsur-unsur genting untuk lebih berkesan.

Kestabilan Emosi. Ali, Van der Zee dan Sanders (2003) telah mengkaji tentang ciri-ciri ini di antara suami/isteri pekerja yang dihantar ke luar negara dan ia menunjukkan bahawa emosi yang stabil serta bersikap terbuka adalah ciri-ciri penting bagi penyesuaian antara budaya dengan lebih berkesan. Lima ciri-ciri antara budaya itu tidak pernah dikaji melalui penyesuaian suami/ isteri dan anak-anak pekerja yang pulang ke Negara asal. Walaubagaimanapun, tidak ada sebab untuk menjangkakan bahawa ciri-ciri tersebut adalah berkaitan dengan keupayaan untuk berhubung dengan budaya baru, bagi mengekalkan tahap psikologi yang baik dan untuk berjaya diantara pekerja di luar Negara dan suami/ isteri mereka yang berbeza dengan ciri-ciri yang menentukan proses penyesuaian diantara

mereka berjaya setelah balik ke Negara asal. Oleh itu, jangkaan yang 5 ciri – ciri tersebut berkaitan dengan proses penyesuaian adalah kesan terhadap pernyataan berikut yang berformula seperti ini:

Pembolehubah Kerja

a. Peranan Baru: Black (1988) mencadangkan yang peranan baru melibatkan perbezaan di antara peranan dahulu dan sekarang. Peranan baru meningkatkan tahap yang tidak menentu tetapi kemungkinan mengurangkan tahap jangkaan. Keadaan tidak menentu pekerja yang dihantar pulang dahulu dinyatakan oleh Pinder dan Schroeder (1987) sebagai perpindahan yang memerlukan pergerakan daripada satu fungsi ke fungsi yang lain lebih banyak tekanan daripada yang hanya melibatkan sedikit perubahan dari segi geografi dalam tugas tetap semula yang melibatkan pergerakan di sebuah organisasi terhadap pekerja di luar negara. Jika permintaan terhadap kerja baru sangat berbeza daripada kerja-kerja dahulu, prestasi kerja akan turun dan mereka juga berasa kurang yakin.

Teagarden dan Gordon (1995) juga menyatakan jika kerja itu baru kepada pekerja yang dihantar ke luar negara semasa pengaruh kejayaan mereka pada peringkat awal semasa pertukaran kerja. Yang menariknya, peranan baru selalu dicadangkan sebagai pembolehubah awal dalam penyesuaian pekerja yang pulang ke negara asal (Fieldman, 1991). Akibat daripada pengalaman, pekerja yang pulang ke negara asal akan lebih memerlukan penyesuaian jika mereka kurang memainkan peranan baru dalam kerja.

b. Konflik Peranan: Konflik peranan bermaksud “sekumpulan peranan yang tidak sesuai”. Konflik peranan menyatakan apabila sikap yang diharapkan terhadap individu tidak bertepatan, sejenis konflik peranan, seseorang akan menghadapi jangkaan terhadapnya yang bukannya konflik (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Konflik peranan boleh dilihat sebagai kesan daripada pelanggaran dua prinsip klasik yang mengurangkan kepuasan seseorang dan menurunkan keberkesanan sesebuah organisasi. Rizzo, et al. (1970) menyatakan bahawa seseorang yang menghadapi konflik peranan yang mereka hadapi menyebabkan mereka kurang semangat, kurang berkomunikasi dan efektif dalam kerja juga menurun.

Black (1988) menjelaskan bahawa individu yang berperanan baru

mengalami tanda-tanda konflik sikap.” (Black, 1988:281) mengejutkan pengkaji-pengkaji yang mereka telah menemui konflik peranan yang mewujudkan kehadiran kesusahan pada peralihan peranan. Tetapi, para pengkaji bagi Black dan Gergersen (1991) dan Gergersen dan Stroh (1997), menemui yang tiada pertalian makna dicapai diantara konflik peranan dan tiga bidang dalam penyesuaian budaya, seperti menyesuaikan diri dengan kerja baru, aktiviti-aktiviti dan hubungan sosial yang baru. Akibat daripada ini, seseorang akan mengagak bahawa semakin banyak konflik peranan, semakin banyak keadaan yang tidak menentu yang akan dihadapi pekerja-pekerja yang pulang ke negara asal.

c. Peranan jelas bermaksud tahap jaminan sepanjang peranan harapan (Palthe, 2004). Peranan jelas dapat meningkatkan sikap tanggungjawab dan meninggikan komitmen organisasi. (Gergersen & Black, 1992; King & King, 1990; Mathiew & Zajac, 1990). Black and Gergersen (1991) mengesahkan yang peranan yang jelas adalah faktor yang penting dalam proses pekerja-pekerja yang pulang ke negara asal. Teori dan kajian umum mencadangkan yang peranan yang jelas dapat mengurangkan ketidaksesuaian dalam kesesuaian kerja (Black, 1998; Nicholson, 1984; Pinaluv & Schrooden, 1987). Selain itu, Gergersen (1992) membuktikan ika pekerja yang pulang ke negara asal tidak faham dengan jelas apa yang mereka harapkan sewaktu pulang ke negara asal, mereka akan mendapati diri mereka sukar untuk bekerja dengan bertanggungjawab. Ini akan menyebabkan komunikasi yang tidak bagus di antara peranan yang kabur dan komitmen, dalam hal lain, komunikasi positif diantara peranan yang jelas dan komitmen selepas balik ke negara asal (Gergersen & Black, 1996)

d. Peranan bebas

Penyesuaian dan teori antara budaya (Black, 1988; Nicholson, 1984) mencadangkan yang peranan bebas membolehkan individu untuk menyesuaikan peranan kerja mereka dengan mengubah peranan dengan individu yang lain. Jadi, ia akan menjadi lebih mudah kepada mereka untuk menggunakan masa lapang mereka dan aktiviti biasa. Bagi Black et al. (1992), peranan bebas meletakkan aktiviti dan kawalan anggapan. Semakin jelas peranan, semakin mudah seseorang menggunakan masa lapang mereka, dimana dia dapat mengurangkan sebahagian keadaan yang tidak stabil kepada situasi baru dan untuk meletakkan kesesuaiannya kepada yang baru (Black et al., 1991). Peranan jelas ialah kunci kepada kerja, yang mana ia mempAunyai hubungan dengan komitmen diantara rakyat-rakyat Amerika (Gergersen &

Black, 1996) dan orang-orang Jepun (Near, 1989; Gergersen & Black, 1996). Semakin banyak peranan jelas bagi seseorang individu, semakin tinggi perasaan untuk bertanggungjawab dalam setiap aktiviti (Stewart, 1982). Selain itu, peranan jelas pentingsewaktu pekerja pulang ke negara asal kerana kebanyakan mereka yang dihantar ke luar negara yang balik dari kerja di luar negara sudah mempunyai kedudukan baik di sana dan memiliki kedudukan autonomi yang tinggi. Jadi, peranan yang jelas dapat dianggap sebagai mempunyai hubungan positif dengan penyesuaian di negara asal.

Sokongan Organisasi

a. Masa Depan Pembangunan Kerja

Ramai pekerja yang balik dari luar negara mendapati bahawa karier mereka tidak menentu. (Suutari and Brewster, 2003). Lebih daripada 75 peratus daripada pengurus-pengurus yang balik dari luar negara (Hauser, 1999) seperti kejutan budaya yang berbeza. Adler (1981) menjangkakan ganjaran kerja tidak akan berlaku kerana perubahan personaliti di pejabat negara asal (Sanchez, 2000). Satu kajian mendapati hampir 900 pengurus yang dihantar ke luar negara melaporkan kesan yang negatif (Egan et al., 2002). Tugas di luar negara dalam tempoh masa yang lama diurus dengan sempurna oleh syarikat, tugas mereka di luar negara sebenarnya tidak dimotivasi dan merendahkan komitmen terhadap pekerja, mengakibatkan sedikit pulangan dalam pelaburan (Insch & Daniels, 2002; Peltonen, 1997). Black et al. (1992) mendapati 50 peratus daripada pekerja yang pulang ke luar negara meninggalkan majikan dalam tempoh 2 tahun selepas pulang ke negara asal akibat latihan pengurusan kerja syarikat yang lemah.

Hypotheses 1: Kestabilan emosi, kebolehubahan dan inisiatif sosial adalah berhubungan positif dengan proses penyesuaian bagi suami/ isteri dan anak-anak ekspatriat yang pulang ke tanah air.

Hypotheses 2a: Repatriat yang memiliki tahap tinggi terhadap peranan baru, tidak berkaitan dengan proses penyesuaian semula ke tanah air.

Hypothesis 2b: Repatriat yang pulang dari luar negara dengan tahap peranan konflik yang tinggi, semakin sedikit kerja, tidak berhubungan dengan penyesuaian semula di negara asal.

Hipotesis 2c: Repatriat yang memiliki peranan jelas yang tinggi, berhubungan dengan penyesuaian semula di negara asal.

Hipotesis 2d: Repatriat yang memiliki peranan bebas yang tinggi,

berhubungkait dengan penyesuaian semula di negara asal.

Hipotesis 3: Repatriat yang mempunyai sokongan organisasi yang tinggi, berhubungkait dengan penyesuaian semula repatriat ke negara asal.

6. Kesimpulan

Berada lama di luar negara dengan bekerja atau belajar boleh menyebabkan seseorang individu atau repatriate mengalami kejutan budaya apabila pulang ke tanah air. Ketidakupayaan individu untuk menyesuaikan semula dirinya dengan keadaan di dalam negara sendiri akan menyebabkan mereka kecewa dan kembali bermotivasi untuk berhijrah dan menjadi ekspatriat semula. Keadaan ini akan merugikan bukan sahaja kepada organisasi malah kepada negara kerana pengalaman antarabangsa mereka di luar negara adalah mahal harganya. Oleh itu organisasi seharusnya memberi penekanan kepada ekspatriat yang akan pulang ke tanah air agar ia tidak merugikan pada masa akan datang.

Rujukan

- Adler, N. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Ali, A. J. (2003). *The intercultural adaptation of expatriate spouses and children: An empirical study on the determinants contributing to the success of expatriation*. The Netherlands, Labyrinth Publication.
- Ali, A. J., Van der Zee, K.I. & Sanders. G. (2003). Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(5). 563-580.
- Ali, A. J. & Mohd Yusof, Y. (November 2004). Proceeding from ANZIBA Conferences: *Determinants of adjustment among Malaysian repatriates*, 5-6 November 2004. Canberra.
- Ali, A. J., Cheng, W. H., Mahazir Ismail, & Mohd Yusof, Y. (2005). A framework for studying the individual related factors contributing to the in-home country readjustment among repatriate

spouses and children. *International Centre of Work and Family Inaugural Conference, Barcelona, Spain, 7-9 July 2005.*

Andreason, A. W. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13, 42-52.

Arthur, N. (2001). Using critical incidents to investigate cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 41-53.

Arthur, W., & Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48,99-114.

Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45, 13-837.

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65-90.

Black, J. A., & Champion, D. J. (1976). *Methods and Issues in Social Research*, New York: John Wiley & Sons.

Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.

Black, J. S. (1992). Coming home: The relationship of expatriate expectation with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45, 177-192.

Black, J. S. (1998). O Kaerinasai: Factors related to Japanese repatriation adjustment. *Human Relations*, 37, 1989-1508.

Black, J. S. (1998). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International of Business Studies*, 19, 277-297.

- Black, J. S. & Gregersen , H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review* , 77, 52 – 63.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment proposition revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 225 – 247.
- Black, J. S., Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23, 737-760.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16 (2), 291-317.
- Black, J. S., (1992). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30, 119 – 134.
- Dowling, P. J., De Cieri, H. & Taylor, K.F. (1991). The psychological impact of expatriate relocation on partners. *International Management*. 357 – 394.
- Dowling, P.J., Welch, D. & E. Schuler, R.S. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 3rd . edition, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.Engen, J. R. (1995). Coming Home. *Training*, 32(3), 37-40.
- Feldman, D.C., (1991). Repatriate moves as career transitions. *Human Resource Management Review*, 1, 163-178.
- Feldman, D.C., & Thomas, D. C. (1992) Career Issues Facing Expatriate Managers, *Journal of International Business Studies*, 23, 2, 271-294.
- Feldman, D.C., & Brett, J. M (1983). Coping with new jobs: A Comparative

- study of new hires and job changes. *Academy of Management Journal*, 26, 258-272.
- Feldman, D.C., Tompson, H. B., & Holly, B. (1993). Expatriation, repatriation and domestic geographical relocations: An Empirical investigation of adjustment to new job assignment. *Journal of International Business Studies*, 24, 507 – 529.
- Feldman, D., & Tompson, H. B. (1992). Entry shock, Culture Shock: Socializing the new breed of global managers. *Human Resource Management* , 31, 345-362.
- Fish A. & Wood J., (1997) Managing spouse partner preparation and adjustment; developing a meaningful life. *Personnel Review*, 26 (6), 445-466.
- Gregersen, H. B. (1992). Commitment to a parent company and local work unit during repatriation. *Personnel Psychology*, 45, 1-27.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1996). Multiple Commitments upon repatriation: The Japanese experience. *Journal of Mangement*, 22, 209-220.
- Gregersen, H. B., & Stroh, J.K. (1997). Coming home to the arctic cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology*, 50, 635-654.
- Gregersen, H. B., Black, J. S., & Morrison, A.J. (1998). Developing global leaders for competitive advantage. *Strategic Human Resource Development Review*, 1, 77-102.
- Hawes, F., & Kealey, D. (1981). An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignment. *International Journal of Intercultural Relations*, 4, 239-258.
- Hofstede, G. (1991). *Cultural and Organization Software of the Mind: International Cooperation and Its Importance for Survival*. New York : Me Graw Hill Book Company.

- Hunt, D. M., & Bolon. (1998). *A framework for studying and improving the human resource repatriation practices of expatriates from all nation*. Retrieved from <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/SRIBR/98sri059.txt>
- Hurn, B. J. (1999). Repatriation-the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, 31, 224-228.
- Klaff, L.G. (2002). The right way to bring experts home. *Workforce*, 81(7), 40-45.
- Lanier, A. (1979). Selecting and preparing personnel for overseas transfers. *Personnel Journal*, 58, 42-46.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P.M. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36, 389-401.
- Lee, T., & Mowday R. (1987). Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-243.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2002). The repatriation of female international managers: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 23, 649-658.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.
- MacDonald, S., & Arthur, N. (2001). *Employees' perceptions of repatriation*. Retrieved from <http://www.contacpoint.ca/cjed/v2-n1/article1.pdf>
- Nicholson, N. (1984). A Theory of work role transition. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustments to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 177-182.

- Oddou, G., & Mendenhall, M. (1991). Succession planning for the 21st Century: How well are we grooming our future business leaders? *Business Horizons*, 34(1), 26-34.
- Olson, D.H., Russel, C.S., & Sprenkle, D.H (1984) Circumplex model of marital and family systems. In Olsen, D.H and Miller, B.C (Eds.) *Family Studies Review Yearbook*, 2, 59-74.
- Paik, Y., Segaud B., & Malinowski C., (2002). How to improve repatriation management. Are motivation and expectation congruent between the company expatriates? *International Journal of Manpower*, 23(7), 635-648.
- Palthe, J., (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Interculture Relations*, 28, 37-59.
- Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(3), 335-379.
- Pinder, C., & Schroeder, K. G. (1987). Time to proficiency following transfers. *Academy of Management Journal*, 30, 336-353.
- Ruben, B. (1976). Assessing communication competence for intercultural adaptation. *Group and Organization Studies*, 1, 334-354.
- Ruben, I., & Kealey, D.J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-17.
- Searle, W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 449-464.
- Segall, M. H., Dasen, P. R., Berry, J. W. & Poortinga, Y.H. (1999). Human Behavior in Global Perspective: *An Introduction to Cross Cultural Psychology*, Boston: Allyn and Bacon Press.

- Solomon, C. (1995). Repatriation: up, down or out?. *Personnel Journal*, 28-30, 32-5, 37.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7, 7-14.
- Stroh, L., Gregersen, H., & Black, S. (1998). Closing The gap : expectation versus reality among repatriates. *Journal of world Business*, 111-24.
- Stroh, L., Gregersen, H., & Black, S. (2000). Triumphs and Tragedies: expectations and commitments upon repatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 681-697.
- Suutari, V. & Valima, K. (2002). Antecedents of repatriation adjustment: New evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*, 23, 617-634.
- Suutari, V. (2003). Global Managers: career orientation, career tracks, life-style implications, and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Torbion, I. (1982). *Living Abroad*. New York: Wiley-Interscience Publication.
- Torbion, I. (1982). *Living abroad*: Personal adjustment, and personnel policy in the overseas setting. Singapore: John Wiley, & Sons.
- Tung, R. & Andersen, A. (1997). *A Study of the Expatriation/Repatriation Process*. Arthur Andersen, SC.
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 125-144.
- Tung, R. L. (1998). *The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad*. New York: Balinger
- Usunier, J. C. (1998). Oral pleasure and expatriate satisfaction: An

- empirical approach. *International Business Review*, 7(1), 89-110.
- Valerie Frazee, (1997) Welcome Your Repatriates Home. *Workforce*, 24-28.
- Van der Zee, K. I., & Van Oudenhoven, J. P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J. P. (2000). Psychometric Qualities of the Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- Van der Zee, K.I., Ali, A.J. & Salome, E. V. (2005). Role interference and subjective well-being among expatriate families. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 239-262.
- Van der Zee, K.I., Ali, A.J., & Haaksma, I. (2007). Determinants of intercultural adjustment among expatriate children. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 20(1), 25-45.
- Voydanoff, P. (1988). Work roles, family structures and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 50, 387-398.
- Ward, C., & Kennedy, A. (1999). The Measurement of Socio cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 659-657.
- Ward, C., & Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 659-677.
- Ward, C., & Rana-Deuba, A. (2000). Home and host culture influences on sojourner adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 291-306.
- Welch, D. E. (2003) Globalisation of staff movements: Beyond cultural adjustment. *Management International Review*, 43(2), 149.

Yin, R.K. (1998). *Case Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

Zhang, N., & Rentz, A.L. (1996). Intercultural adaptation among graduate students from the People's Republic of China. *College Student Journal*, 30(3), 321-329